

DALE CARNEGIE

ponad 13.000.000 sprzedanych egzemplarzy

**JAK ZDOBYĆ
PRZYJACIÓŁ
I ZJEDNAĆ
SOBIE LUDZI**

**Książkę tę przetłumaczono już na 37 języków,
a przeczytało ją ponad 50 milionów ludzi**

DALE CARNEGIE

JAK ZDOBYĆ
PRZYJACIÓŁ
I
ZJEDNAĆ
SOBIE LUDZI

WYDANIE POPRAWIONE

*Konsultacja Dorothy Carnegie
Współpraca dr Arthur R. Pell*

WYDAWNICTWO
**Studio
Emka**

Tytuł oryginału How To Win Friends and Influence to People Tłumaczenie
Paweł Cichawa

Redakcja

Ewa Stahnke

Projekt okładki Veselin Popadić Korekta

Zofia Kozik

Copyright 1936 by Dale Carnegie Copyright renewed 1964 by Donna Dale Carnegie and Dorothy Carnegie Revised Edition Copyright © 1981 by Donna Dale Carnegie and Dorothy Carnegie

Published by arrangement with Simon & Schuster, Inc.

All rights reserved.

Copyright © for the Polish edition by Wydawnictwo Studio Emka 1993, 2022

Wszystkie prawa, włącznie z prawem do reprodukcji tekstu w całości lub w części w jakiegokolwiek formie – zastrzeżone.

Wydawnictwo Studio EMKA wydawnictwo@studioemka.com.pl

www.studioemka.com.pl

ISBN 978-83-67107-03-7

Skład i łamanie: Anter-Poligrafia Skład wersji elektronicznej: **virtualo**
konwersja.virtualo.pl

Spis treści

Przedmowa do wydania poprawionego

Jak i dlaczego napisałem tę książkę

Dziewięć rad, jak czytać tę książkę

CZĘŚĆ PIERWSZA

Podstawowe techniki kontaktów z ludźmi

1. „Jeśli chcesz zebrać miód, nie przewracaj ulla”

2. Wielki sekret kontaktów z ludźmi

3. „Ten, kto potrafi to zrobić, ma za sobą cały świat. Ten, kto nie potrafi, wędruje samotnie”

CZĘŚĆ DRUGA

Sześć sposobów, które sprawią, że ludzie będą cię lubić

1. Zrób to, a będziesz wszędzie miłym gościem 2. Jak zrobić dobre wrażenie

3. Jeśli tego nie zrobisz, wpędzisz się w kłopoty 4. Jak zostać dobrym rozmówcą

5. Jak zainteresować ludzi

6. Co zrobić, aby ludzie od razu cię polubili **CZĘŚĆ TRZECIA**

Jak przekonać innych do twojego sposobu myślenia

1. Nie można wygrać kłótni

2. Jak narobić sobie wrogów

3. Jeśli nie masz racji – przyznaj to

4. Kropla miodu

5. Sekret Sokratesa

6. Wentyl bezpieczeństwa: jak poradzić sobie ze skargami 7. Jak zapewnić sobie współpracę innych

8. Magiczna formuła

9. Każdy tego chce

10. Każdy to lubi

11. Co sprawdza się w kinie i telewizji, przydaje się i w życiu 12. Gdy wszystko zawiodło...

CZĘŚĆ CZWARTA

Bądź przywódcą: jak zmieniać ludzi, nie zrażając ich i nie zniechęcając

1. Jeśli już musisz wytknąć komuś błąd...
 2. Jak, krytykując, nie zostać znienawidzonym
 3. Najpierw powiedz o własnych błędach
 4. Nikt nie lubi wykonywać rozkazów
 5. Pozwól rozmówcy zachować twarz
 6. Jak popchnąć ludzi do sukcesu
 7. Daj psu właściwe imię
 8. Jak sprawić, aby ludzie uwierzyli we własne siły
 9. Jak sprawić, aby ludzie robili to, co chcesz, z przyjemnością
- Na skróty do sławy*

Przypisy

Wszystkie rozdziały dostępne w pełnej wersji książki.

Im bardziej skorzystasz z tej książki, tym więcej osiągniesz w życiu!

Aby jak najwięcej skorzystać z tej książki:

- a. Rozwiń w sobie głęboką, pobudzającą do działania chęć poznania zasad rządzących stosunkami między ludźmi.
- b. Czytaj każdy rozdział dwukrotnie, zanim przejdziesz do następnego.
- c. Przerывaj często czytanie, aby przemyśleć, jak możesz wykorzystać każdą z rad.
- d. Podkreślaj każdą ważną myśl.
- e. Przeglądaj książkę raz w miesiącu.
- f. Stosuj zawarte w niej reguły przy każdej sposobności. Używaj jej jako podręcznika, który pomoże ci rozwiązać codzienne problemy.
- g. Spraw, aby uczenie się tych reguł stało się częścią twojego życia, a jednocześnie zabawą: zaoferuj komuś z bliskich dziesiątkę lub dolara za każde złapanie cię na łamaniu tych reguł.
- h. Co tydzień sprawdzaj, czy czynisz postępy. Odnotuj błędy, sukcesy i postaraj się wyciągnąć jakąś naukę na przyszłość.
- i. Prowadź notatki o tym, jak i kiedy stosowałeś te reguły.

Dedykuję tę książkę człowiekowi,
który nie potrzebuje jej czytać –
Mojemu Ukochanemu Przyjacielowi
HOMEROWI CROYOWI

PRZEDMOWA DO WYDANIA POPRAWIONEGO

Książka *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi* ukazała się w 1937 roku w niewielkim nakładzie 5 tysięcy egzemplarzy. A i tak zarówno Dale Carnegie, jak i wydawnictwo Simon & Schuster obawiali się, że nakład jest zbyt wysoki. Jakież było ich zdziwienie, kiedy książka rozeszła się błyskawicznie i nawet intensywne wysiłki drukarni nie zdołały zaspokoić wciąż wzrastającego popytu. *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi* okazała się bestsellerem wszech czasów. Poruszała ludzi i wychodziła naprzeciw ich oczekiwaniom. Ciągła sprzedaż i wciąż nowe wydania dowodzą, że popularność ta nie była tylko przejściową modą okresu po Wielkim Kryzysie. Niemal w pół wieku po ekonomicznym krachu książka nie straciła na aktualności.

Dale Carnegie zwykł mawiać, że łatwiej zarobić milion dolarów niż ukuć nowe powiedzenie. Tytuł tej książki stał się niemal przysłowiem. Cytowano go, parafrazowano i parodiowano w niezliczonych tekstach, od politycznej satyry do powieści. Książka zaś została przetłumaczona niemal na wszystkie języki świata. Kolejne pokolenia odkrywały ją na nowo i każde odnajdowało w niej swoje prawdy. Nasuwa się więc pytanie: po co poprawiać książkę, która sprawdziła się już wielokrotnie? Dlaczego igrać z sukcesem?

Przede wszystkim sam Dale Carnegie przez całe życie dążył do doskonałości. Książka ta miała służyć uczestnikom prowadzonych przez niego kursów *Effective Speaking and Human Relations*. I korzysta się z niej do dziś.

Aż do śmierci w 1955 roku Dale nieprzerwanie zmieniał i ulepszał program tych kursów, aby sprostać zmieniającym się potrzebom wciąż rosnącej liczby słuchaczy. Jak nikt inny potrafił wyczuć, czego oczekują odbiorcy. Wciąż ulepszał metody nauczania. Swój podręcznik *Effective Speaking* poprawiał kilkakrotnie. Gdyby dane mu było żyć dłużej, z pewnością poprawiłby i tę książkę tak, aby dać wyraz zmianom zapoczątkowanym w latach trzydziestych.

Wiele nazwisk wybitnych ludzi pojawiających się na tych kartach, dobrze znanych w czasach pierwszego wydania, zabrzmia obco dla dzisiejszego czytelnika.

Naszym zadaniem w tym poprawionym wydaniu jest uprzystępnienie treści książki współczesnemu czytelnikowi bez zafałszowania jej myśli przewodniej. Nie zmieniliśmy nic, jeśli nie liczyć kilku wyjaśnień i uzupełnień bardziej współczesnymi przykładami. Żywy i śmiały styl Carnegiego pozostał. Dale Carnegie pisał tak, jak mówił – językiem bujnym, potoczystym i gawędziarskim.

Wciąż przemawia do nas równie silnie dzięki swoim książkom. Na całym świecie żyją tysiące ludzi, którzy uczestniczyli w kursach Carnegiego. Kolejne tysiące uczą się, czytając tę książkę, która inspiruje ich w życiu i pracy nad sobą. Im wszystkim przekazujemy to wydanie poprawione tak, jak szlifuje się diamenty.

Dorothy Carnegie (żona Dale'a Carnegiego), 1981

JAK I DLACZEGO NAPISAŁEM TĘ KSIĄŻKĘ

W ciągu pierwszych trzydziestu pięciu lat dwudziestego wieku wydawnictwa w Stanach Zjednoczonych wydrukowały ponad dwieście tysięcy różnych książek. Większość z nich była strasznie nudna, a wiele okazało się finansowym niepowodzeniem. Powiedziałem: wiele? Prezes jednego z największych wydawnictw na świecie wyznał mi kiedyś, że po 75 latach obecności na rynku jego firma nadal traci na siedmiu z ośmiu opublikowanych książek.

Dlaczego więc byłem na tyle zuchwały, by porwać się na napisanie tej książki? A teraz, kiedy już ją napisałem, dlaczego czytelnicy mają sobie zadawać trud czytania jej?

To bardzo dobre pytania, spróbuję więc na nie odpowiedzieć.

Od 1912 roku prowadzę w Nowym Jorku kursy zawodowe dla ludzi biznesu. Początkowo były to tylko kursy publicznego przemawiania, które miały uczyć precyzyjnego myślenia i wyrażania się, skuteczności i opanowania, zarówno w obliczu dużego audytorium, jak i podczas rozmów w interesach.

Powoli jednak, wraz z upływem lat, zdawałem sobie sprawę, że równie niezbędna jak umiejętność przemawiania publicznego jest sztuka nawiązywania kontaktów z ludźmi, towarzyskich i służbowych.

Stopniowo zacząłem sobie też uświadamiać, że ja sam potrzebuję posiąść tę umiejętność równie pilnie jak moi uczniowie. Kiedy dziś oglądam się wstecz, jestem przerażony własną obcesowością i brakiem zrozumienia. Żałuję, że książka podobna do tej nie trafiła do moich rąk dwadzieścia lat temu! Jakim dobrodziejstwem byłaby wtedy dla mnie!

Sztuka zjednywania sobie ludzi jest chyba najpoważniejszym problemem, jaki napotykaamy, zwłaszcza w interesach. I to niezależnie od tego, czy zajmujesz się domem, jesteś architektem czy też inżynierem. Badania przeprowadzone kilka lat temu na zlecenie Carnegie Foundation for the Advancement and Teaching przyniosły bardzo istotne i znaczące wyniki, które później potwierdziły badania Carnegie Institute of Technology. Otóż nawet w zawodzie inżyniera, tak wydawałoby się specjalistycznym, sukces finansowy zaledwie w 15% wynika bezpośrednio

z umiejętności fachowych; pozostałe 85% zależy od „inżynierii dusz” – osobowości i zdolności przywódczych.

Przez lata prowadziłem kursy w Klubie Inżynierów w Filadelfii oraz w nowojorskim oddziale Amerykańskiego Instytutu Inżynierów Elektryków. W sumie moich wykładów wysłuchało pewnie ponad 15 tysięcy inżynierów. Przychodzili do mnie, ponieważ po latach obserwacji i doświadczeń dochodzili wreszcie do wniosku, że najlepiej opłacani inżynierowie to niekoniecznie ci, którzy najwięcej umieją. I tak na przykład za zwykłe stawki można zatrudnić kogoś, kto po prostu zna się na inżynierii, księgowości, architekturze lub czymkolwiek. Jednak ten, kto oprócz wiedzy fachowej ma dodatkowo umiejętność jasnego wyrażania myśli, zdolności przywódcze oraz potrafi wzbudzać w ludziach entuzjazm, kosztuje zawsze o wiele więcej.

W szczytowym okresie swojej działalności John D. Rockefeller powiedział: „Umiejętność nawiązywania kontaktów z ludźmi jest takim samym towarem jak kawa czy cukier. I za tę umiejętność zapłacę więcej niż za każdą inną pod słońcem”.

Czy nie należałoby się więc spodziewać, że każda szkoła w kraju powinna prowadzić zajęcia rozwijające tę najcenniejszą na świecie zdolność? Ale jeśli choć jedna szkoła oferuje na rozsądnym poziomie tego typu zajęcia, to jakimś cudem umknęła ona mojej uwagi. Do dziś nie wiem o ani jednym takim przypadku.

University of Chicago i Zjednoczenie Szkół YMCA postanowiły sprawdzić, czego chcą uczyć się dorośli.

Badania trwały dwa lata i kosztowały 25 tysięcy dolarów. Ostatni ich etap przeprowadzano w Meriden w Connecticut, które wybrano jako typowe amerykańskie miasto. Każdemu dorosłemu w Meriden zadano 156 pytań typu: Jaki jest twój zawód? Czym się zajmujesz? Jakie masz wykształcenie? Jak spędzasz wolny czas? Jakie są twoje dochody? Jakie masz hobby? Co chciałbyś w życiu osiągnąć? Jakie masz problemy? Jakich przedmiotów chciałbyś się uczyć? itd. Odpowiedzi dowiodły, że na pierwszym miejscu wśród zainteresowań badanych znajduje się zdrowie, a zaraz potem inni ludzie. Jak ich zrozumieć współżyć z nimi? Co uczynić, by nas polubili? Jak przekonać innych do własnego sposobu myślenia?

Autorzy ankiety postanowili więc przeprowadzić taki kurs w Meriden. I chociaż starannie szukali, nie znaleźli żadnego odpowiedniego podręcznika.

Zwrócono się więc do jednego z największych autorytetów w dziedzinie kształcenia dorosłych z pytaniem, czy mógłby polecić tekst, który odpowiadałby potrzebom tej grupy. „Nie – odpowiedział. – Wiem, o co im chodzi. Ale książki, której potrzebują, jeszcze nie napisano”.

Wiem z własnego doświadczenia, że to prawda. Sam całymi latami szukałem podręcznika dotyczącego kontaktów z ludźmi. Ponieważ nie znalazłem, podjąłem się napisania takiej książki. I oto jest. Mam nadzieję, że wam się spodoba.

Przygotowując tę książkę, czytałem wszystkie dostępne materiały – od artykułów w czasopiśmie i prasie codziennej poprzez księgi sądów rodzinnych aż po pisma starożytnych filozofów i najnowsze opracowania psychologów. Dodatkowo zatrudniłem profesjonalistę, który przez półtora roku szperał po bibliotekach, czytając wszystko to, czego mnie się nie udało: przekopywał się przez tomy podręczników psychologii, przesiadywał nad setkami artykułów prasowych, przeglądał niezliczone biografie, usiłując dowiedzieć się, jak najwięksi tego świata radzili sobie z ludźmi. Ich biografie czytaliśmy zresztą wspólnie. Poznawaliśmy życie tych najpotężniejszych, od Juliusza Cezara po Tomasza Edisona. Jeśli dobrze pamiętam, to przeczytaliśmy ponad sto biografii samego tylko Teodora Roosevelta. Zdecydowani byliśmy nie szczędzić ani czasu, ani pieniędzy, aby odkryć wszystkie praktyczne pomysły, jakie kiedykolwiek wykorzystano do zjednania sobie przyjaciół i zdobycia autorytetu.

Rozmawiałem osobiście z dziesiątkami ludzi sukcesu. Byli wśród nich światowej sławy wynalazcy, jak Marconi i Edison, przywódcy polityczni, jak Franklin D. Roosevelt czy James Farley, ludzie biznesu (Owen D. Young), gwiazdy kina tej sławy, co Clark Gable czy Mary Pickford, i badacze pokroju Martina Johnsona. W rozmowach tych usiłowałem odkryć, jakimi technikami posługiwali się w kontaktach z ludźmi.

Ten gigantyczny materiał posłużył mi do przygotowania krótkiego wykładu, który zatytułowałem *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi*. Początkowo krótki – mój wykład rozrósł się czasem do półtorej godziny. Przez lata wygłaszałem go co semestr na kursach dla dorosłych w Carnegie Institute w Nowym Jorku.

Po wykładzie namawiałem słuchaczy, aby wypróbowali zawarte w nim wskazówki w kontaktach prywatnych i służbowych, a następnie na zajęciach podzielili się zdobytymi w ten sposób doświadczeniami i

opowiedzieli o odniesionych sukcesach. Było to niezmiernie interesujące. Tych głodnych wiedzy ludzi fascynowała możliwość czynnego uczestnictwa w tych pierwszych i jedynych warsztatach na temat stosunków międzyludzkich.

Książka ta nie została napisana tak, jak zwykle pisze się książki. Rosła, jak rośnie dziecko. Rozwijała się podczas warsztatów, wzbogacana doświadczeniem setek słuchaczy moich kursów.

Wiele lat temu zaczęliśmy od zestawu reguł, które po wydrukowaniu mieściły się z łatwością na jednej kartce. W następnym semestrze kartka była już większa, potem wydrukowaliśmy broszurkę, a wreszcie serię broszur, z których każda z upływem czasu robiła się coraz grubsza. Po piętnastu latach doświadczeń badań powstała ta książka.

Reguły, które w niej zawarliśmy, nie są zwykłą teorią. One działają magicznie. Może się to wydać niewiarygodne, ale widziałem, jak stosowanie ich całkowicie odmieniło życie wielu ludzi.

Dla przykładu: W jednym z kursów uczestniczył mężczyzna zatrudniający 314 pracowników. Przez lata nie żałował on swoim pracownikom słów krytyki. Miłe uszom słowa pochwały i zachęty nie gościły na jego ustach nigdy. Po zapoznaniu się z regułami omawianymi w tej książce pracodawca ten całkowicie zmienił swoją filozofię życiową. W jego firmie zapanowały odtąd zupełnie nowe porządki: lojalność, entuzjazm i duch pracy grupowej. Trzystu czterem wrogów przeistoczyło się w trzystu czterem przyjaciół. Oto co powiedział podczas zajęć: „Kiedy przedtem przechodziłem przez teren własnego zakładu, nikt się ze mną nie witał. Prawdę mówiąc, pracownicy odwracali wzrok, kiedy nadchodziłem. Teraz jednak wszyscy są moimi przyjaciółmi, nawet portier”.

Człowiek ten zaczął osiągać większe zyski, miał więcej wolnego czasu i – co o wiele ważniejsze – stał się szczęśliwszy zarówno w pracy, jak i w domu.

Dzięki stosowaniu tych reguł znacznie zwiększyli dochody niezliczeni handlowcy. Wielu zdobyło nowych klientów, których przedtem wielokrotnie odwiedzali bez skutku. Dyrektorzy i kierownicy podnieśli swój autorytet i zarobki. Jeden z nich powiedział, że dzięki stosowaniu tych reguł znacznie podniósł swoje dochody. Inny, jeden z wyższych urzędników w Philadelphia Gas Works Company, w wieku 65 lat został ostro skrytykowany za porywczosć i nieumiejętność kierowania ludźmi. Groziło

mu przeniesienie na niższe stanowisko. Kurs nie tylko uchronił go przed tym, ale też przyniósł mu awans ze znaczną podwyżką gaży.

Wielokrotnie współmałżonkowie uczestników kursu, towarzyszący im podczas bankietów na zakończenie semestru, mówili mi, że ich domy i rodziny stały się o wiele szczęśliwsze, odkąd ich partner zaczął chodzić na kurs.

Ludzie są często zaskoczeni rezultatami, jakie osiągają. Zakrawa to na cud. Wiele razy zdarzało się, że pełni entuzjazmu dzwoniли do mnie do domu w niedzielę, ponieważ nie mogli wytrzymać jeszcze 48 godzin, aby podzielić się informacją osiągniętych sukcesach podczas wtorkowych zajęć.

Jeden ze słuchaczy dyskutował na ten temat wraz z innymi do późna w nocy. O trzeciej nad ranem jego rozmówcy rozeszli się do domów. On jednak czuł się tak podekscytowany analizowaniem własnych błędów i do tego stopnia zainspirowany perspektywą otwierającego się przed nim nowego, bogatszego życia, że nie mógł zasnąć. Nie spał ani tamtej nocy, ani następną.

Kim był? Naiwnym, kiepsko wykształconym człowiekiem, który gotów był zachwycić się pierwszą lepszą teorią? Nie, przeciwnie. Był wykształconym i zblazowanym marszandem, człowiekiem dobrze znanym w mieście, władającym biegle trzema językami, absolwentem dwóch europejskich uniwersytetów.

Już w trakcie pisania tego rozdziału otrzymałem list od niemieckiego arystokraty ze starej dobrej rodziny, którego przodkowie od kilku pokoleń służyli w armii Hohenzollernów. W liście napisanym na pokładzie transatlantyku opowiadał o zastosowaniu tych reguł z niemal nabożną czcią.

Jeszcze inny, bogaty nowojorczyk, absolwent Harvardu, właściciel dużej fabryki dywanów, stwierdził, że podczas czternastotygodniowego kursu dowiedział się więcej o subtelnej sztuce kierowania ludźmi niż podczas czteroletnich studiów. Absurd? Śmieszne? Niemożliwe? Oczywiście, czytelnicy mają prawo dowolnie podsumować to stwierdzenie. Ja tylko przytaczam, bez komentarza, deklarację poczynioną przez konserwatywnego absolwenta Harvardu o ustalonej reputacji zawodowej, człowieka sukcesu, podczas przemówienia wygłoszonego przed około

sześćdziesięcioosobową publicznością w Yale Club w Nowym Jorku wieczorem w czwartek 23 lutego 1933 roku.

„W porównaniu z tym, czym powinniśmy być – powiedział kiedyś słynny profesor William James z Harvardu – w stosunku do naszych możliwości jesteśmy jedynie na poły rozbudzeni. Czynimy użytek jedynie z niewielkiej części naszych psychicznych i fizycznych potencjałów. Mówiąc inaczej, człowiek żyje w ciasnych, wyznaczonych przez siebie samego granicach. A przecież posiada najróżniejsze możliwości, których nie wykorzystuje na skutek złych nawyków”.

Możliwości, których „nie wykorzystujemy na skutek złych nawyków”. Jedynym celem tej książki jest pomóc czytelnikowi w odkryciu, rozwinięciu i wykorzystaniu z zyskiem tych drzemiących w nas, ukrytych sił.

„Wykształcenie – powiedział były rektor Princeton University, dr John G. Hibben – to umiejętność radzenia sobie z codziennym życiem”.

Jeśli po przeczytaniu pierwszych trzech rozdziałów tej książki czytelnik nie poczuje się choć trochę lepiej przygotowany do radzenia sobie z codziennymi sytuacjami, uznaję ten konkretny przypadek za całkowite nieporozumienie. Ponieważ, jak powiedział Herbert Spencer: „największym celem edukacji jest nie wiedza, lecz czyn”.

A to jest książka czynu.

Dale Carnegie, 1936

DZIEWIĘĆ RAD, JAK CZYTAĆ TĘ KSIĄŻKĘ

1. Jeśli chcesz jak najwięcej skorzystać z tej książki, powinieneś dostosować się do jednego niezbędnego wymogu, o wiele bardziej podstawowego i o wiele ważniejszego niż jakakolwiek reguła czy technika postępowania. Dopóki nie spełnisz tego podstawowego wymogu, niewiele wskóra choćby tysiąc reguł dotyczących efektywnego uczenia się. Jeśli jednak posiadasz ten dar, zdziałasz cuda bez konieczności czytania rad, jak z książki tej korzystać.

Cóż więc jest tym magicznym wymogiem? To proste: głęboka, pobudzająca do działania chęć nauczania się i niezłomne postanowienie doskonalenia umiejętności współżycia z ludźmi. Jak można wykształcić w sobie takie postanowienie? Wystarczy ciągle pamiętać o tym, jak ważne jest to dla ciebie. Wyobraź sobie, że po opanowaniu tej umiejętności będziesz prowadzić pełniejsze, bogatsze i przynoszące ci więcej satysfakcji życie. Powtarzaj sobie nieprzerwanie: „Moja popularność, moje szczęście i moje własne poczucie wartości zależą w niemałym stopniu od umiejętności porozumienia się z ludźmi”.

2. Najpierw czytaj każdy rozdział jak najszybciej, aby móc ogarnąć go w całości. Będzie cię pewnie kusiło, aby przejść do dalszych. Jednak nie rób tego, chyba że czytasz książkę tylko dla przyjemności. Jeśli jednak robisz to, aby poprawić swoje stosunki z innymi ludźmi, przeczytaj raz jeszcze uważnie dany rozdział. W dalszej perspektywie oznaczać to będzie oszczędność czasu i lepsze rezultaty.

3. Nie wahaj się przerwać czytania, aby przemyśleć to, czego się dowiedziałeś. Zadawaj sobie często pytanie, kiedy i jak możesz wykorzystać zawarte w książce rady.

4. Czytaj z ołówkiem pod ręką. Ilekroć natrafisz na sugestię, która twoim zdaniem okaże ci się przydatna, zakreśl ją. Jeśli uznasz, że jest to złota myśl, podkreśl każde zdanie lub postaw obok jakiś znak. Ten sposób czytania jest o wiele bardziej interesujący i ułatwia szybkie przyswojenie tekstu.

5. Znałem kiedyś kobietę, która przez piętnaście lat kierowała biurem w dużym koncernie ubezpieczeniowym. Raz na miesiąc czytała wszystkie

zawarte w tym czasie przez firmę kontrakty ubezpieczeniowe. Mimo to jednak często wracała do tego samego kontraktu przez kilka miesięcy z rzędu. Dlaczego? Ponieważ doświadczenie nauczyło ją, że tylko w ten sposób może dokładnie zapamiętać wszystkie prowizje firmy.

Ja sam poświęciłem dwa lata na napisanie książki o tym, jak przemawiać do wielu słuchaczy. A jednak przekonałem się, że raz na jakiś czas muszę ją przeglądać, aby przypomnieć sobie, co napisałem w mojej własnej książce. To zaskakujące, jak szybko zapominamy.

Jeśli więc chcesz rzeczywiście skorzystać z tej książki, nie wyobrażaj sobie, że wystarczy ją raz przekartkować. Po uważnym przeczytaniu powinieneś co miesiąc poświęcać kilka godzin na powtórzenie. Trzymaj ją zawsze na biurku. Przeglądaj często. Ciągłe pamiętaj o rozlicznych możliwościach ulepszenia samego siebie, które zawsze masz w rezerwie. Stosowanie tych zasad może stać się nawykiem jedynie dzięki szczeremu i niezłomnemu postanowieniu powtarzania ich i wprowadzania w życie. Nie ma innego sposobu.

6. Bernard Shaw zauważył kiedyś: „To że ktoś nas uczy, nie znaczy, że się nauczymy”. Miał rację. Uczenie się jest procesem aktywnym. Uczymy się, działając. Jeśli naprawdę chcesz opanować reguły zawarte w tej książce, staraj się je stosować. Rób to, ilekroć nadarzy się sposobność. Inaczej szybko o nich zapomnisz. Tylko używana wiedza pozostaje w umyśle.

Prawdopodobnie będzie ci trudno postępować zgodnie z tymi regułami przez cały czas. Wiem, bo chociaż sam pisałem tę książkę, często było mi trudno stosować się do tego, co w niej zalecam. I tak na przykład, kiedy jesteś niezadowolony, o wiele łatwiej ci krytykować i potępiać niż zrozumieć punkt widzenia drugiej osoby. Znacznie prościej jest wynajdować błędy niż znaleźć słowa pochwały. Bardziej naturalne jest mówienie o tym, czego ty chcesz, niż o tym, czego chce twój rozmówca. Itd., itd. Tak więc czytając tę książkę, pamiętaj, że robisz to nie tylko dla zdobycia informacji. Podejmujesz próbę wyrobienia sobie nowych nawyków. Tak, próbujesz nowego sposobu życia. A to wymaga czasu i codziennych ćwiczeń.

Wracaj więc często do stron tej książki. Traktuj ją jak podręcznik stosunków międzyludzkich. Ilekroć będziesz miał jakiś problem – choćby kłopoty z dzieckiem, trudności z przekonaniem współmałżonka do twojego

punktu widzenia albo usatysfakcjonowaniem zdenerwowanego klienta – powstrzymaj swą naturalną impulsywną reakcję. Zamiast tego zajrzyj do książki i przeczytaj po raz kolejny zakreślone fragmenty, a następnie spróbuj zastosować nowo poznane sposoby i obserwuj, jak czynią dla ciebie cuda.

7. Zaproponuj współmałżonkowi, dziecku lub koledze z pracy, że dasz mu dziesiątkę lub dolara, ilekroć złapie cię na łamaniu którejś z zasad. Spraw, aby uczenie się tych reguł stało się częścią twojego życia, a jednocześnie zabawą.

8. Prezes jednego z większych banków na Wall Street opowiedział kiedyś na moich zajęciach o bardzo skutecznym sposobie pracy nad sobą. Pomimo niewielkiego wykształcenia stał się on jednym z potężniejszych finansistów Ameryki i wyznał, że sukces swój zawdzięczał głównie ciągłemu stosowaniu tego sposobu. A oto, co robi (postaram się przytoczyć jego słowa najdokładniej):

„Przez lata prowadziłem dziennik, w którym notowałem wszystkie spotkania, jakie odbyłem danego dnia. Moja rodzina nigdy nie planowała ze mną wspólnych sobotnich wieczorów, ponieważ każdy z nich poświęcałem na pouczające zajęcia: samoocenę i analizę. Po kolacji szedłem do swego pokoju, otwierałem dziennik i analizowałem wszystkie spotkania i rozmowy z minionego tygodnia. Zadawałem sobie pytanie: Jakie błędy popełniłem? Co zrobiłem dobrze i co mogę jeszcze zrobić, aby być bardziej skutecznym? Jaka nauka wynika z mego doświadczenia?

Niekiedy ten przegląd tygodnia doprowadzał mnie do rozpacz. Często też byłem zaskoczony własnymi gafami. Oczywiście z upływem lat gafy zdarzały mi się coraz rzadziej. Czasem po takiej sesji miałem ochotę poklepać się po ramieniu. Ten system samoanalizy i samokształcenia kontynuowany rok po roku dał mi więcej niż jakiegokolwiek inne poczynania. Pomógł mi w podejmowaniu decyzji i ułatwił mi bardziej, niż potrafię wyrazić, kontakty z ludźmi. Nie mógłbym chyba go przecenić”.

Dlaczego nie miałbyś stosować podobnego systemu, aby sprawdzić, jak ci idzie stosowanie reguł zalecanych przez tę książkę? Jeśli to zrobisz, zyskasz dwie rzeczy. Po pierwsze, zaangażujesz się we własną pracę, co jest wręcz bezcenne i niezwykle stymulujące. Po drugie zaś, będziesz miał szansę przekonać się, jak wzrastają twoje umiejętności współżycia z ludźmi.

9. Notuj własne sukcesy w tej dziedzinie. Bądź dokładny – podawaj nazwiska, daty i efekty. Prowadzenie tego typu notatek zachęci cię do zwiększenia wysiłku. I jakże fascynująca będzie lektura tych notatek, kiedy wrócisz do nich za kilka lat!

Aby jak najwięcej skorzystać z tej książki:

- a. Rozwiń w sobie głęboką, pobudzającą do działania chęć poznania zasad rządzących stosunkami między ludźmi.
- b. Czytaj każdy rozdział dwukrotnie, zanim przejdziesz do następnego.
- c. Przerывaj często czytanie, aby przemyśleć, jak możesz wykorzystać każdą z rad.
- d. Podkreślaj każdą ważną myśl.
- e. Przeglądaj książkę raz w miesiącu.
- f. Stosuj zawarte w niej reguły przy każdej sposobności. Używaj jej jako podręcznika, który pomoże ci rozwiązać codzienne problemy.
- g. Spraw, aby uczenie się tych reguł stało się częścią twojego życia, a jednocześnie zabawą: zaoferuj komuś z bliskich dziesiątkę lub dolara za każde złapanie cię na łamaniu tych reguł.
- h. Co tydzień sprawdzaj, czy czynisz postępy. Odnotuj błędy, sukcesy i postaraj się wyciągnąć jakąś nauzkę na przyszłość.
- i. Prowadź notatki o tym, jak i kiedy stosowałeś te reguły.

CZĘŚĆ PIERWSZA

PODSTAWOWE TECHNIKI KONTAKTÓW Z LUDŹMI

„JEŚLI CHCESZ ZEBRAĆ MIÓD, NIE PRZEWRACAJ ULA”

Emocje związane z największym w historii Nowego Jorku pościgiem sięgnęły szczytu 7 maja 1931 roku. Po tygodniach poszukiwań Crowley, rewolwerowiec znany jako „Pistolet-abstynent”, został osaczony przez policję w mieszkaniu swojej przyjaciółki na West End Avenue. Stu pięćdziesięciu policjantów i detektywów przypuściło atak na jego mieszczącą się na ostatnim piętrze kryjówkę. Wykuli dziury w dachu i usiłowali wykurzyć stamtąd Crowleya, „postrach policjantów”, za pomocą gazu łzawiącego. Gniazda karabinów maszynowych były ustawione na dachach sąsiednich budynków. Dobrze ponad godzinę w jednej z najelegantszych dzielnic mieszkaniowych Nowego Jorku rozbrzmiewały serie wystrzałów i kanonada z broni maszynowej. Crowley, ukryty za miękkim fotelem, nie przestawał strzelać do policjantów. Bitwie przyglądało się dziesięć tysięcy podnieconych ludzi. Nigdy przedtem nie widziano czegoś podobnego na ulicach Nowego Jorku.

Kiedy Crowley został schwytany, komisarz E. P. Mulrooney oświadczył, że ten uzbrojony desperat jest najniebezpieczniejszym przestępcą w historii Nowego Jorku. „On zabija zupełnie bez powodu” – powiedział komisarz.

A jak oceniał siebie sam Pistolet? Kiedy policja pod osłoną ognia przebijała sobie drogę do mieszkania, w którym się zabarykadował, napisał list otwarty. Zamiast podpisu zostawił purpurowe ślady krwi. Crowley pisał: „Bije we mnie serce znużone, ale delikatne – serce, które nie wyrządziłoby nikomu żadnej krzywdy”.

Nieco wcześniej siedział wraz z dziewczyną w samochodzie na bocznej drodze za Long Island. Nagle do samochodu podszedł policjant i spytał: „Czy mógłbym zobaczyć pańskie prawo jazdy?”.

Crowley bez słowa wyciągnął rewolwer i wystrzelił wszystkie kule z magazynku do policjanta. Kiedy ten upadł, Pistolet wyskoczył z samochodu, chwycił jego rewolwer i oddał jeszcze jeden strzał do leżącego twarzą do ziemi policjanta. I ten właśnie morderca napisał, że bije w nim

„serce znużone, ale delikatne – serce, które nie wyrządziłoby nikomu żadnej krzywdy”.

Crowleya skazano na krzesło elektryczne. Czy wchodząc do celi śmierci w Sing Singu, przyznał, że spotyka go kara za zabijanie ludzi? Nie; oto, co powiedział: „Spotyka mnie kara za to, że się broniłem”.

Tak więc Crowley-Pistolet nie winił się absolutnie za nic.

Czy to niezwykle w przypadku przestępców? Jeśli tak sądzisz, to posłuchaj:

„Spędziłem najlepsze lata mojego życia, dostarczając ludziom różnych przyjemności, pomagając im dobrze się bawić, a wszystko, co w zamian dostaję, to obelgi i życie ściganego zwierzęcia”.

Tak mówiło sobie Al Capone. Tak, ten najbardziej znany amerykański wróg publiczny, najbardziej złowieszczy gangster, jaki kiedykolwiek pojawił się w Chicago. Capone nie czuł się winny. Uważał się nawet za dobroczyńcę – niedocenionego i nierozumianego dobroczyńcę.

Podobnie sądził o sobie Dutch Schultz – ten, który zginął od kul gangu w Newark Dutch Schultz, jeden z najbardziej znanych szczurów Nowego Jorku, powiedział w wywiadzie prasowym, że jest dla społeczeństwa dobroczyńcą. I rzeczywiście w to wierzył.

Korespondowałem na ten temat z Lewisem Lawesem, który przez wiele lat był strażnikiem w niesławnym nowojorskim więzieniu Sing Sing. W jednym z listów Lawes napisał:

„Tylko kilku spośród kryminalistów w Sing Singu uważało się za zdeprawowanych. Są oni tak samo ludźmi, jak pan czy ja. Myślą więc i się tłumaczą. Zawsze mogą wyjaśnić, dlaczego musieli rozpruć sejf albo nacisnąć spust. Większość z nich usiłuje za pomocą logicznego lub bezsensownego rozumowania usprawiedliwić swoje antyspołeczne zachowanie, choćby przed samym sobą. Niezłomnie i konsekwentnie utrzymują, że wcale nie powinni zostać uwięzieni”.

Jeśli Al Capone, Crowley, Dutch Schultz, a także wszyscy ci zdesperowani ludzie za murami więzień nie winią się za nic, to co myślą o sobie ludzie, z którymi spotykamy się ty i ja?

John Wanamaker, założyciel sklepów, które noszą jego imię, wyznał kiedyś: „Trzydzieści lat temu nauczyłem się, że głupotą jest zrzedzić. Miałem dość kłopotów i bez gryzienia się faktem, że Bogu nie podobało się równo obdarzyć nas inteligencją”.

Wanamaker doszedł do tego wcześniej, natomiast ja sam musiałem błędzić po tym świecie przez jedną trzecią stulecia, zanim zaczęło mi świtać w głowie, że w 99 przypadkach na sto ludzie nie dostrzegają swojej winy, nawet jeśli jest ona olbrzymia.

Krytykowanie jest bez sensu, ponieważ zmusza do obrony i zwykle powoduje, że zaczynamy się usprawiedliwiać. Jest niebezpieczne, gdyż rani naszą dumę, poczucie wartości i budzi niechęć.

Ciesząc się światową sławą psycholog B. F. Skinner udowodnił eksperymentalnie, że zwierzę nagradzane za dobre zachowanie nauczy się o wiele więcej i szybciej oraz zachowa wyuczoną wiedzę na dłużej niż zwierzę karane. Późniejsze badania wykazały, że dotyczy to także ludzi. Krytykując innych, nie zmieniamy ich, często natomiast powodujemy trwałą urazę.

Inny wielki psycholog, Hans Seyle, powiedział kiedyś: „Akceptacji pragniemy tak bardzo, jak nienawidzimy potępienia”.

Uraza i niechęć spowodowane krytyką mogą tylko zdemoralizować pracowników, członków rodziny i przyjaciół; nie zmieniają tego, co już się stało.

George B. Johnston z Enid w Oklahomie jest inspektorem bhp w pewnym przedsiębiorstwie budowlanym. Do jego obowiązków należy między innymi dopilnowanie, aby pracownicy nosili kaski na budowie. Kiedyś napotykając robotnika bez kasku, sucho i oficjalnie przypominał mu o obowiązującym zarządzeniu. Zyskiwał tyle, że robotnicy słuchali go z ponurymi minami i zdejmowali kaski zaraz po jego odejściu.

Postanowił więc zmienić metodę. Kiedy spotykał robotnika bez kasku, pytał przede wszystkim, dlaczego go nie nosi. Potem dopiero przypominał mu w przyjacielski sposób, że kask chroni przed wypadkami podczas pracy. Dzięki temu postępowaniu częściej stosowano się do zarządzenia bez urazy i niepotrzebnych emocji.

Od świadectw próżnej krytyki aż roi się na kartach historii. Weźmy na przykład słynną sprzeczkę pomiędzy Teodorem Rooseveltem a prezydentem Taftem, która podzieliła Partię Republikańską, wyniosła Woodrowa Wilsona do Białego Domu, odcisnęła swe piętno na przebiegu pierwszej wojny światowej i zmieniła bieg historii. Kiedy w 1908 roku Teodor Roosevelt ustępował z Białego Domu, popierał Tafta jako swego następcę. Potem Roosevelt wyjechał do Afryki i zajął się polowaniem na

lwy. Po powrocie wpadł w szal. Potępił konserwatyzm Tafta i próbował zapewnić sobie nominację na trzecią kadencję, stworzył własną Frakcję Łosia i nieomal doprowadził do zniszczenia Starej Wielkiej Partii (Republikańskiej – przyp. tłum.). W następnych wyborach William Howard Taft i Partia Republikańska zwyciężyli tylko w dwóch stanach – Vermont i Utah. Była to największa klęska, jaką kiedykolwiek poniosła ta partia.

Teodor Roosevelt winił za to Tafta, ale czy ten ostatni czuł się winny? Oczywiście – nie. Ze łzami w oczach wyznał: „Nie wiem, jak mógłbym postąpić inaczej, niż to zrobiłem”.

Kogo więc winić, Tafta czy Roosevelta? Szczerze mówiąc, nie wiem i wcale o to nie dbam. Chcę tylko pokazać, że cała krytyka Teodora Roosevelta nie przekonała Tafta, że się myli. Spowodowała jedynie, że zapragnął on usprawiedliwić się, i zmusiła go do rejterady ze łzami w oczach: „Nie wiem, jak mógłbym postąpić inaczej, niż to zrobiłem”.

A weźmy aferę paliwową Teapot Dome. Sprawiała, że na początku lat dwudziestych gazety aż grzmiały. Wstrząsnęła całym krajem! Nic podobnego nie zdarzyło wcześniej w amerykańskim życiu publicznym, a przynajmniej nikt z żyjących tego nie pamiętał. A oto podstawowe fakty. Albertowi B. Fallowi, ministrowi spraw wewnętrznych w gabinecie Hardinga, powierzono przeprowadzenie leasingu rządowych rezerw ropy w Elk Hill i Teapot Dome, które przeznaczano dla marynarki wojennej. Czy Fall ogłosił przetarg? Nic podobnego! Podarował ten tłusty kontrakt swemu kumpłowi, Edwardowi L. Doheny’emu. A ten udzielił Fallowi „pożyczki”, jak to nazwał, w wysokości stu tysięcy dolarów. Następnie Fall nakazał komandosom Stanów Zjednoczonych usunąć konkurentów, których sąsiedowały z rezerwami w Elk Hill i czerpały z nich ropę. Ci natomiast, wyrzuceni ze swoich własnych terenów pod groźbą bagnetów i karabinów, udali się do sądu, odkrywając kulisy afery Teapot Dome. Zrobił się taki smród, że legła w gruzach administracja Hardinga, ludziom w całym kraju zbierało się na wymioty, Partii Republikańskiej groził zupełny krach, a sam Albert B. Fall wylądował za kratkami.

Potępiono go bezlitośnie – jak niewielu polityków w całej historii. Czy przyznał się do winy? Nigdy w życiu! Wiele lat później Herbert Hoover powiedział w publicznym przemówieniu, że śmierć prezydenta Hardinga spowodowało załamanie psychiczne po zdradzie przyjaciela. Słyszac to, pani Fall podobno poderwała się z krzesła, zaczęła płakać nad swoim losem,

wymachiwać pięściami i krzyżeć: „Co?! Harding zdradzony przez Falla? Nie! Mój mąż nigdy nikogo nie zdradził. Cały ten dom pełen złota nie zdołałby skusić mojego męża! To on został zdradzony, zaprowadzony na rzeź i ukrzyżowany!”.

Mamy więc ludzką naturę w całej okazałości: winowajcy oskarżają wszystkich prócz siebie. My jesteśmy tacy sami. Kiedy podkusi nas jutro, żeby kogoś skrytykować, przypomnijmy sobie Ala Capone, Crowleya i Alberta B. Falla. Trzeba sobie zdać sprawę, że krytyka, podobnie jak oswojone gołębie, zawsze wraca do domu. Trzeba uświadomić sobie, że ludzie, których skrytykujemy i potępimy, najprawdopodobniej chcąc się wybielić choćby przed sobą, obwiniają nas. Albo jak delikatniś Taft powiedzą: „Nie wiem, jak mógłbym postąpić inaczej, niż to zrobiłem”.

Rankiem 15 kwietnia 1865 roku umierający Abraham Lincoln leżał w sypialni taniego pensjonatu dokładnie naprzeciw Teatru Forda, gdzie strzelał do niego John Wilkes Booth. Lincoln leżał po przekątnej zapadającego się łóżka, które było dla niego o wiele za krótkie. Na ścianie wisiała tania reprodukcja obrazu Rosy Bonheur *Koński targ*, a lampa gazowa rzucała dokoła ponure, żółtawe światło.

Nad takim „śmiertelnym łóżem” Lincoln sekretarz obrony Stanton stwierdził: „Oto najdoskonalszy władca ludzi, jakiego kiedykolwiek nosiła ziemia”.

Jaki sekret dotyczący kontaktów z ludźmi posiadał Lincoln? Studiowałem jego życiorys przez 10 lat, a 3 lata poświęciłem na pisanie i uzupełnianie książki *Lincoln the Unknown* (Lincoln nieznany). Jestem przekonany, że przeprowadziłem najdokładniejsze badania nad osobowością i życiem Lincoln, jakie tylko można było przeprowadzić. Specjalną uwagę poświęciłem jego kontaktom z ludźmi. Czy pozwalał sobie krytykować innych? O, tak! Jako młodzieniec w Pigeon Creek Valley w Indianie nie tylko krytykował, ale również pisywał wyszydzające ludzi wiersze i listy, które zostawiał na drogach tak, aby na pewno je znaleziono. Niejeden z nich spowodował urazę, która tliła się przez całe życie.

Nawet gdy rozpoczął praktykę adwokacką w Springfield w Illinois, otwarcie atakował swoich przeciwników w listach publikowanych na łamach gazet. Raz jednak przebrał miarę.

Jesienią 1842 roku wyszydził próżnego i awanturniczego polityka nazwiskiem James Shields. Opublikował w miejscowej gazecie anonimowy paszkwil. Miasto ryczało wprost ze śmiechu. Drażliwy i dumny Shields wrzał z wściekłości. Dowiedział się, kto jest autorem listu, dosiadł konia, odszukał Lincolna i wyzwiał go na pojedynek. Lincoln nie chciał się bić. Był przeciwnikiem pojedynkowania się w ogóle, jednak odmowa byłaby plamą na honorze. Miał prawo wyboru broni. Ze względu na swoje długie ręce wybrał pałasze i zaczął pobierać lekcje szermierki u absolwenta West Point. W wyznaczonym dniu spotkał się z Shieldsem na piaszczystej łasze Missisipi gotowy do walki na śmierć i życie. Jednak w ostatniej chwili sekundanci nie dopuścili do pojedynku.

Było to najtragiczniejsze wydarzenie w życiu osobistym Lincolna. Okazało się bezcennym doświadczeniem w kontaktach z ludźmi. Nigdy więcej nikogo nie wyszydził. Od tego też czasu niemal przestał krytykować.

Podczas wojny domowej Lincoln stawiał ciągle innego generała na czele armii Potomaku. Każdy z nich po kolei – McClellan, Pope, Burnside, Hooker i Meade – popełniał straszliwe pomyłki, doprowadzając Lincolna do wściekłości. Połowa narodu gwałtownie potępiała niekompetentnych generałów, a Lincolnowi „bez złości do żadnego i z wyrozumiałością dla wszystkich” udawało się zachować spokój. Z upodobaniem powtarzał: „Nie sądz, byś nie był sądzonym”.

Kiedy jego żona wraz z innymi ostro potępiała ludzi Południa, Lincoln niezmiennie odpowiadał: „Nie mów tak; w podobnych okolicznościach my bylibyśmy tacy sami”.

A przecież nie mógł narzekać na brak okazji do krytykowania. Weźmy tylko jeden przykład.

Bitwa o Gettysburg toczyła się przez pierwsze trzy dni lipca 1863 roku. W nocy z 4 na 5 lipca, kiedy Lee zaczął wycofywać się na południe, z ciężkich chmur lunął na ziemię deszcz. Dotarłszy wraz ze swoją pokonaną armią nad brzeg Potomacu, Lee ujrzał wezbraną, niemożliwą do przejścia rzekę, a za sobą miał zwycięską armię żołnierzy Unii. Lee nie miał odwrotu, wpadł w pułapkę. Lincoln wiedział o tym. Oto Niebiosa zesłały wspaniałą okazję pojmania armii Lee i natychmiastowego zakończenia wojny. Pełen optymizmu Lincoln rozkazał generałowi Meade’owi natychmiast zaatakować południowców, bez zwoływania rady wojennej.

Rozkaz wysłał telegraficznie, a niezależnie pchnął do Meade'a specjalnego posłańca z żądaniem natychmiastowego działania.

A co zrobił generał Meade? Postąpił dokładnie wbrew rozkazom Lincolna. Zwołał radę wojenną, tym samym łamiąc jawnie polecenie. Odwlekał atak z dnia na dzień. Telegraficznie przekazywał rozmaite wyjaśnienia, aż wreszcie odmówił wykonania rozkazu. W końcu wody cofnęły się i Lee wraz z armią przeprawił się przez Potomac.

Lincoln był wściekły.

– Co to ma znaczyć? – wykrzykiwał do swojego syna Roberta. – Wielki Boże, co to ma znaczyć? Mieliśmy ich jak na dłoni. Wystarczyło tylko wyciągnąć rękę i byli nasi. A jednak nie mogłem sprawić, by armia się ruszyła. W tych warunkach chyba każdy generał pokonałby Lee. Gdybym mógł tam być, wychłostałbym Meade'a własnymi rękami!

Gorzko rozczarowany Lincoln napisał list do Meade'a. A trzeba pamiętać, że w tym okresie Lincoln był skrajnie powściągliwy w wyrażaniu swych opinii na piśmie. List ów, pochodzący z 1863 roku, był szczytem nagany. A oto on:

Mój Drogi Generale!

Nie sądzę, aby zdawał Pan sobie sprawę z ogromu nieszczęścia, jaki spowodowała ucieczka Lee. Był on w zasięgu naszej ręki, a schwytanie go, wobec naszych ostatnich sukcesów, oznaczałoby koniec wojny. Teraz jednak wojna będzie się ciągnąć w nieskończoność. Jeśli nie był Pan pewien skuteczności ataku na Lee w ubiegły poniedziałek, jak dokona Pan tego teraz, gdy udając się na południe od rzeki, weźmie Pan ze sobą najwyżej dwie trzecie sił, którymi dysponował Pan wówczas? Byłoby nierozsądnym oczekiwać, i wcale tego nie oczekuję, że zdziała Pan teraz wiele. Stracił Pan życiową szansę i jest mi z tego powodu bardzo przykro.

Jak sądzisz, co zrobił Meade po przeczytaniu tego listu? Otóż Meade nigdy nie otrzymał tego listu. Lincoln nigdy go nie wysłał. List znaleziono w papierach już po jego śmierci.

Wydaje mi się – i chyba jest to jedyne możliwe wyjaśnienie – że po napisaniu tego listu Lincoln wyjrzał przez okno i powiedział sobie: „Chwileczkę! Może nie powinienem działać pośpiesznie. Łatwo mi siedzieć

w zaciszu Białego Domu i wydawać Meade'owi rozkaz do ataku. Gdybym jednak był pod Gettysburgiem i widział tyle krwi co Meade w ciągu ubiegłego tygodnia, gdybym na własne uszy usłyszał krzyki i jęki umierających i rannych, może też nie byłbym tak skory do ataku. Gdybym miał temperament Meade'a, może postąpiłbym tak jak on. Tak czy owak, teraz to musztarda po obiedzie. Jeśli wyślę ten list, ulżę tylko sobie i spowoduję, że Meade zacznie szukać usprawiedliwienia. To z kolei sprawi, że zacznie mnie obwiniać. Wywoła to jego sprzeciw, osłabi jego przydatność jako dowódcy, a może nawet doprowadzi go do rezygnacji ze służby w armii". Lincoln odłożył więc list, gdyż wiedział z doświadczenia, że krytyka i wyrzuty niemal zawsze prowadzą donikąd.

Teodor Roosevelt powiedział, że kiedy jako prezydent miał do rozwiązania trudny problem, zwykł siadać w fotelu i spoglądając na duży portret Lincolna, który wisiał nad jego biurkiem w Białym Domu, zadawać sobie pytanie: „Co zrobiłby Lincoln na moim miejscu? Jak on rozwiązałby ten problem?”.

Kiedy w przyszłości podkusi nas, aby kogoś upomnieć, wyjmijmy z portfela pięciodolarowy banknot, popatrzmy na wizerunek Lincolna i zapytajmy: „Jak Lincoln poradziłby sobie z tym problemem?”.

Mark Twain od czasu do czasu tracił panowanie nad sobą i pisał listy, które papier ledwie wytrzymał. Kiedyś na przykład napisał do człowieka, który nadepnął mu na odcisk: „Jedyne, co ci pozostaje, to załatwić pozwolenie na pochówek. Powiedz słowo, a dopilnuję, aby wystawiono je dla ciebie”. Innym razem w liście do wydawcy skomentował pracę redaktora, który usiłował poprawić jego „ortografię i interpunkcję”, jak się wyraził. „Zostaw wszystko zgodnie z moim maszynopisem i dopilnuj, aby ten redaktor zatrzymał swoje sugestie w papkowej masie własnego spróchniałego mózgu”.

Pisanie tych zjadliwych listów poprawiało samopoczucie Marka Twaina. Dawał w ten sposób upust napięciu, jednak nie wyrządzał nikomu krzywdy, ponieważ żona Twaina potajemnie wyjmowała je z wysyłanej korespondencji. Nigdy nie docierały do adresata.

Czy jest ktoś, kogo chciałbyś zmienić, poinstruować, ulepszyć? Bardzo dobrze! Świetnie! Jestem za! Ale dlaczego nie zaczniesz od siebie? Z czysto egoistycznego punktu widzenia jest to o wiele bardziej korzystne niż próby ulepszania innych – i o wiele mniej niebezpieczne. „Nie narzekaj na

śnieg na dachu twojego sąsiada, kiedy twoje własne schody nie są czyste” – przestrzegał Konfucjusz.

Kiedy byłem jeszcze młody i ze wszystkich sił próbowałem wywrzeć na ludziach wrażenie, napisałem głupi list do Richarda Hardinga Davisa, wówczas znaczącej postaci w literackim krajobrazie Ameryki. Przygotowywałem artykuł o pisarzach i chciałem, aby Davis opowiedział mi o swoich metodach pracy. Kilka tygodni wcześniej otrzymałem od kogoś innego list z dopiskiem na dole: „Nie czytałem po podyktowaniu”. Zrobiło to na mnie wrażenie. Pomyślałem, że autor listu musi być niezwykle zajęty i bardzo ważnym człowiekiem. Ja sam nie byłem ani trochę zajęty, ale chcąc zrobić wrażenie na Richardzie Hardingu Davisie, zakończyłem swój list takim samym dopiskiem: „Nie czytałem po podyktowaniu”.

Nie zadał sobie trudu, by odpowiedzieć na mój list. Zwrócił mi go po prostu z następującym dopiskiem na dole: „Pańskie złe maniery przewyższają jedynie pańskie złe maniery”. To prawda, strzeliłem okropną gafę i z pewnością zasłużyłem sobie na to upomnienie. Jednak, co ludzkie, poczułem się obrażony. Dotknęło mnie to tak bardzo, że kiedy dziesięć lat później przeczytałem o śmierci Richarda Hardinga Davisa, jedyna myśl, jaka przyszła mi do głowy, to – wstyd się przyznać – wspomnienie rany, którą mi zadał.

Nawet zupełnie pewni, że mamy rację, jeśli zechcemy obrazić kogoś tak, że będzie o tym pamiętał przez dziesiątki lat i nie wybaczy nam do śmierci – po prostu zafundujmy mu odrobinę jadownej krytyki.

W kontaktach z ludźmi musimy pamiętać, że nie są to istoty kierujące się logiką. Mamy do czynienia z istotami powodowanymi emocjami, pełnymi uprzedzeń i dumy wynikającej z próżności.

Zjadliwa krytyka sprawiła, że Thomas Hardy, jeden z najlepszych powieściopisarzy, jacy kiedykolwiek pisali po angielsku, na zawsze zarzucił pisanie prozy; angielskiego poetę Thomasa Chattertona doprowadziła do samobójstwa.

Benjamin Franklin, całkowicie pozbawiony taktu w młodości, stał się takim dyplomata, tak nauczył się obcować z ludźmi, że mianowano go ambasadorem we Francji. Sekret jego sukcesu? „Nie powiem źle o nikim, a będę mówił wszystko dobre, co wiem o każdym” – to była jedna z jego zasad.

Krytykować, potępiać i narzekać potrafi każdy głupiec – i większość głupców to robi. Ale aby zrozumieć i darować, potrzeba charakteru i samokontroli. „Wielki człowiek pokazuje swoją wielkość przez sposób, w jaki traktuje maluczkich” – powiedział Carlyle.

Słynny pilot oblatywacz Bob Hoover, często startujący w pokazach powietrznych, wracał kiedyś do domu w Los Angeles z pokazu w San Diego. Na wysokości trzech tysięcy stóp nagle przestały pracować obydwa silniki. Magazyn „Flight Operations” opisuje całe to zdarzenie. Dzięki zręcznym manewrom Hooverowi udało się wylądować i nikomu nic się nie stało, ale maszyna uległa całkowitemu zniszczeniu.

Pierwsze, co zrobił Hoover po lądowaniu awaryjnym, to sprawdzenie paliwa. Tak jak podejrzewał, śmigłowiec z czasów II wojny światowej, którym leciał, napędzany był paliwem odrzutowym, a nie benzyną.

Po powrocie na lotnisko zażądał spotkania z mechanikiem, który szykował samolot do startu. Ten młody człowiek był wręcz sparaliżowany strachem z powodu błędu, który popełnił. Łzy nabiegły mu do oczu, kiedy zbliżał się Hoover. Przez niego przecież uległ zniszczeniu bardzo drogi samolot, a o mały włos nie spowodował śmierci trojga ludzi.

Możecie sobie wyobrazić złość Hoovera. Należało się spodziewać, że dumny i dokładny pilot zrobi piekielną awanturę za to niedopatrzenie. Jednakże Hoover nie zrugął mechanika. Nawet go nie pouczył. Zamiast tego położył swoją wielką rękę na ramieniu młodego człowieka i powiedział: „Ponieważ jestem pewien, że nigdy więcej tego nie zrobisz, proszę, abyś jutro przygotował do startu mojego F-51”.

Rodziców często kusi, aby strofować swoje dzieci. Spodziewacie się też pewnie, że i tu będę mówił „Nie!”. Jednak nie będę. Po prostu wam poradzę: zanim zaczniecie kogoś pouczać, przeczytajcie klasyczne już amerykańskie opowiadanie *Ojciec zapomina*. Po raz pierwszy ukazało się jako tekst redakcyjny w „People’s Home Journal”. Tu przedrukowane jest za pozwoleniem autora w skróconej wersji, która ukazała się w „Reader’s Digest”.

Ojciec zapomina to jeden z tych krótkich kawałków, które, naszkicowane w chwili prawdziwego natchnienia, uderzają w czułe struny tak wielu czytelników, że wiecznie się do nich powraca. Jak pisze sam autor, W. Livingstone Larned, od chwili pierwszej publikacji opowiadanie zostało przedrukowane „w setkach czasopism, pism specjalistycznych i gazet w

całym kraju. Tłumaczono je też często na języki obce. Ja sam dawałem zgodę tysiącom ludzi, którzy chcieli wykorzystać je w kościołach, szkołach i na odczytach. Było cytowane w eterze w niezliczonych programach z różnych okazji. Wykorzystywały je też pisma szkolne i uniwersyteckie. Czasem krótki tekst wydaje się działać magicznie. Ten z pewnością działał”.

OJCIEC ZAPOMINA

W. Livingston Larned

Posłuchaj, synu! Mówię do ciebie, kiedy śpisz, z małą łapką skurczoną pod policzkiem i jasnymi lokami przyklejonymi do wilgotnego czoła. Przyszedłem do twojego pokoju z własnej woli. Kilka minut temu, kiedy czytałem w bibliotece gazetę, przetoczyła się przeze mnie dusząca fala wyrzutów sumienia. W poczuciu winy stoję przy twym łóżku.

Oto, co myślałem, synu. Byłem dla ciebie ciężarem. Zrugłem cię, kiedy szykowałeś się do szkoły, ponieważ ledwie przetarłeś twarz ręcznikiem. Kazałem ci prosić o pozwolenie, byś nie musiał czyścić butów. Krzyknąłem ze złością, gdy upuściłeś coś na podłogę.

Przy śniadaniu też wytknąłem ci błąd. Rozlałeś coś. Pospiesznie przełykałeś jedzenie. Zbyt grubo posmarowałeś chleb masłem. A potem, kiedy zacząłeś się bawić, a ja szykowałem się do wyjścia, odwróciłeś się i krzyknąłeś: „Do widzenia, tato!”. Spojrzałem na ciebie spod oka i w odpowiedzi powiedziałem jedynie: „Nie garb się!”.

Wszystko zaczęło się od nowa późnym popołudniem. Zobaczyłem cię już na drodze. Na klęczkach grałeś w kulki. Miałeś dziurawe skarpety. Upokorzyłem cię przy twoich kolegach, każąc ci maszerować przed sobą do domu. Skarpetki były drogie – gdybyś sam musiał je kupić, bardziej byś o nie dbał! Wyobraź sobie synu, tak pomyślałem.

Czy pamiętasz, jak później, kiedy czytałem w bibliotece, wszedłeś nieśmiało, z wyrazem bólu w oczach? Kiedy spojrzałem znad gazety, stałeś w drzwiach wahając się, czy wejść. „Czego znów chcesz?” – warknąłem.

Nie odpowiedziałeś, tylko przebiegłeś przez pokój jak burza i zarzuciłeś mi ręce na szyję, i pocałowałeś mnie, i twoje małe rączki zacisnęły się z uczuciem, które Bóg zaszczerpił w twoim sercu i którego

nie zabije nawet moje zaniedbanie. A potem już cię nie było – twoje nóżki tupały na schodach.

Tak, synu, wkrótce potem gazeta wysunęła mi się z rąk i chwycił mnie okropny, chorobliwy strach. Cóż za nałóg mną owładnął? Nałóg wynajdywania błędów i dawania reprimend – tak jakbym zapomniał, że jesteś tylko chłopcem. Ale nie dlatego, że cię nie kocham. To dlatego, że zbyt wiele od ciebie wymagałem. Oceniałem cię na miarę moich własnych lat.

A tyle było w twoim zachowaniu prawdy, dobra i delikatności. Twoje serce jest tak wielkie jak brzask nad wzgórzami. Było to widać, kiedy wbiegłeś, by spontanicznie pocałować mnie na dobranoc. Nic więcej nie liczy się tej nocy, synu. Przyszedłem pod osłoną ciemności do twojej sypialni i klęczę tu zawstydzony!

To kiepska pokuta. Wiem, że nie zrozumiałbyś tego wszystkiego, gdybym mówił do ciebie za dnia, kiedy nie śpisz. Ale jutro będę prawdziwym tatą! Będę twoim kumplem i będę płakać, gdy ty płaczesz, i śmiać się, gdy ty się śmiejesz. Ugryzę się w język, kiedy przyjdą słowa zniecierpliwienia. Będę wciąż sobie powtarzał jak zakłęcie: „On jest tylko chłopcem, małym chłopcem!”.

Chciałem widzieć w tobie mężczyznę. A jednak teraz, kiedy skulony śpisz na swym pościeliu, widzę, synu, że jesteś wciąż dzieckiem. Jeszcze wczoraj tuliła cię matka, trzymałaś głowę na jej ramieniu. Żądałem zbyt wiele, zbyt wiele.

Zamiast potępiać ludzi, spróbujmy ich zrozumieć. Zastanówmy się, dlaczego robią to, co robią. To o wiele korzystniejsze i bardziej intrygujące niż krytykowanie. To rodzi sympatię, tolerancję i uprzejmość. „Wiedzieć wszystko to wszystko wybaczyć”.

Jak powiedział dr Johnson: „Sam Bóg, proszę pana, nie każe sądzić człowieka aż do końca jego dni”.

Dlaczegoż więc ty czy ja mielibyśmy go sądzić?

ZASADA PIERWSZA

Nie krytykuj, nie potępiaj i nie pouczaj.

WIELKI SEKRET KONTAKTÓW Z LUDŹMI

Jest tylko jeden sposób pod słońcem, aby sprawić, by ktoś coś zrobił. Czy kiedykolwiek zadałeś sobie trud, żeby się nad tym zastanowić? Tak, tylko jeden sposób. Trzeba sprawić, aby ten ktoś chciał to zrobić.

Pamiętaj: nie ma żadnego innego sposobu.

Oczywiście możesz sprawić, by ktoś zechciał oddać ci swój zegarek, wciskając mu między żebra lufę pistoletu. Tak długo, jak masz na nich oko, możesz być pewien, że ludzie, których zatrudniasz, pracują – pod groźbą zwolnienia. Możesz zmusić dziecko, by robiło to, czego chcesz, uciekając się do pasa i pogroźek. Jednak wszystkie te metody przyniosą niepożądane skutki.

Jedyny sposób, w jaki ja mogę sprawić, byś ty coś zrobił, to ofiarowanie ci tego, co chcesz otrzymać.

Czego więc chcesz?

Zygmunt Freud powiedział, że wszystko, co robimy, wynika albo z pobudek seksualnych, albo z chęci bycia wielkim.

John Dewey, jeden z największych filozofów Ameryki, ujął to trochę inaczej. Otóż dr Dewey powiedział, że ukrytym motorem ludzkiej natury jest „żądza bycia ważnym”. Zapamiętaj te słowa: „żądza bycia ważnym”. To wielkie słowa. Przeczytasz je jeszcze wiele razy w tej książce.

Czego więc chcesz? Niezbyt wiele, ale tej garstki, na której ci zależy, będziesz pożądać z nieprawdopodobną konsekwencją. Oto rzeczy, których chce większość ludzi:

1. Zdrowie i utrzymanie życia
2. Jedzenie
3. Sen
4. Pieniądze i to, co można za nie kupić
5. Zbawienie
6. Zadowolenie seksualne
7. Powodzenie własnych dzieci
8. Poczucie ważności

Wszystkie z tych potrzeb są zwykle zaspokajane – wszystkie prócz ostatniej. Jedno pragnienie, niemal tak silne i niepokonane jak potrzeba jedzenia i snu, bardzo rzadko zostaje spełnione. Freud nazwał je „chęcią bycia wielkim”, Dewey zaś „żądzą bycia ważnym”.

Lincoln rozpoczął kiedyś list słowami: „Każdy lubi, gdy prawić mu komplementy”. William James powiedział: „Najgłębiej zakorzenione w naturze ludzkiej jest pożądanie, by być docenianym”. Zauważmy, że nie mówił o „chęci”, „tęsknocie” lub „pragnieniu”. Użył słowa „pożądanie”.

Oto jest ten niszczący i niepowstrzymany ludzki głód; ci nieliczni, którzy ów głód zaspokoją, będą mieć wszystkich ludzi w rękę, a po śmierci „opłakiwać ich będzie i żałować nawet grabarz”.

Żądza poczucia ważności jest jedną z głównych cech odróżniających nas od zwierząt. Aby nie być gołosłownym, podam przykład. Kiedy byłem chłopakiem, jeszcze na farmie w Missouri, mój ojciec hodował wieprze rasy duroc-jersey i szlachetny gatunek biało umaszczonego bydła. Woziliśmy nasze wieprze i bydło po targach i wystawach zwierząt na całym Środkowym Zachodzie. Zdobywaliśmy najwięcej punktów i pierwsze nagrody. Ojciec przypinał błękitne kokardy na kawałku białego materiału i ilekroć przychodzili do nas znajomi, wyjmował materiał. Trzymał jedną ręką za jeden koniec, a drugą za drugi i chwalił się zdobytymi kokardami.

Wieprze nie dbały o to, czy zdobyły jakąś kokardę, czy nie. Ale ojciec tak. Nagrody dawały mu poczucie ważności.

Gdyby nasi przodkowie nie przejawiali żądzy poczucia ważności, nie byłoby naszej cywilizacji. Bez tej żądzy niewiele różnilibyśmy się od zwierząt.

Właśnie ta żądza sprawiła, że pewien niewykształcony i biedny ekspedient w sklepie spożywczym zaczął czytać książki prawnicze. Kupował je za 50 centów i czytał na zapleczu sklepu. Pewnie słyszeliście o tym sprzedawcy. Nazywał się Abe Lincoln.

Ta żądza poczucia ważności skłoniła Dickensa do napisania jego nieśmiertelnych powieści. Ta sama żądza zainspirowała sir Christophera Wrena do stworzenia prawdziwych poematów architektonicznych. To ona sprawiła, że Rockefeller zgromadził miliony, których nigdy nie zdołał wydać. Dokładnie z tej samej przyczyny najbogatsza rodzina w twoim mieście postawiła dom o wiele za duży jak na swoje potrzeby.

Żądza ta sprawia, że chcesz nosić najmodniejsze ubrania, jeździć najnowszymi samochodami i popisywać się błyskotliwością swoich dzieci.

Ta właśnie żądza przyciąga wielu młodych chłopców i wiele dziewcząt do gangów i spycha ich na drogę przestępstwa. Według E. P. Mulrooneya, niegdyś komisarza policji w Nowym Jorku, przeciętny młody kryminalista natychmiast po znalezieniu się w areszcie prosi o dostarczenie mu gazet, które uczyniły go bohaterem dnia. Niezbyt przyjemna perspektywa odsiadania wyroku wydaje mu się bardzo odległa, dopóki może oglądać swoją podobiznę obok gwiazd sportu, kina i telewizji oraz polityków.

Jeśli powiesz, kiedy czujesz się ważny, powiem ci, kim jesteś. To właśnie określa twój charakter. I tak na przykład John D. Rockefeller zaspokoił potrzebę bycia ważnym dając pieniądze na budowę szpitala w Pekinie w Chinach. Znalazły w nim opiekę miliony biedaków, których on sam nigdy nie widział na oczy. Z drugiej zaś strony Dillinger czuł się ważny, będąc bandytą i zabójcą. Kiedy ścigali go agenci FBI, wpadł do pewnego domu na farmie w Minnesocie i krzyknął: „Jestem Dillinger!”. Był dumny z faktu, że jest wrogiem publicznym numer jeden. „Nazywam się Dillinger, ale nie zrobię wam nic złego”.

Tak, różnica między Rockefellerem i Dillingerem polegała tylko na sposobie zaspokajania przez nich żądzy poczucia ważności.

Historia roi się od wspaniałych przykładów wielkich ludzi walczących o poczucie ważności. Nawet Jerzy Waszyngton pragnął, aby go nazywano „Jego Wysokość Prezydent Stanów Zjednoczonych”. Kolumb pretendował do tytułu „Admirał Oceanu i Wicekról Indii”. Katarzyna Wielka odmawiała otwierania listów adresowanych inaczej niż „Jej Cesarska Wysokość”. Kiedyśw Białym Domu żona prezydenta Lincolna rzuciła się jak tygryś na panią Grant, krzycząc: „Jak śmiesz siadać w mojej obecności, zanim cię o to poproszę!”.

Nasi milionerzy pomagali finansować ekspedycję admirała Byrda na Antarktydę w 1928 roku dlatego, że tamtejsze łańcuchy górskie miały być nazwane ich imionami. Victor Hugo stwierdził, że na noszenie jego imienia zasługuje tylko Paryż. Nawet Szekspir, najpotężniejszy z potężnych, chciał dodać blasku swojemu nazwisku, zdobywając dla swojej rodziny tytuł szlachecki.

Zdarza się, iż dla zdobycia sympatii i zainteresowania innych ludzie okaleczają się, w ten sposób zyskując poczucie ważności. Weźmy na

przykład panią McKinley. Czuła się ważna, kiedy jej mąż, prezydent Stanów Zjednoczonych, zaniedbywał ważne obowiązki państwowe i czuwał godzinami przy jej łóżku, obejmując i tuląc ją do snu. Karmiła toczącą ją żądzą zwracania na siebie uwagi, kiedy nalegała, żeby mąż towarzyszył jej u dentysty. Kiedyś zrobiła piekielną awanturę, gdy zostawił ją tam samą, aby udać się na spotkanie z Johnem Hayem, sekretarzem stanu.

Pisarka Mary Roberts Rinehart opowiedziała mi kiedyś o zdolnej, młodej i przebojowej kobiecie, która stała się inwalidką, aby zyskać poczucie ważności. „Pewnego dnia – opowiadała pani Rinehart – kobieta ta musiała czemuś stawić czoło, były to chyba jej kolejne urodziny. Widziała przed sobą tylko samotne lata i nie miała poza tym czego oczekiwać. Położyła się więc do łóżka i przez dziesięć lat pozwalała, aby jej stara matka kursowała w górę i w dół po schodach, nosząc tace i pielęgnowując ją. Wreszcie pewnego dnia zmęczona matka położyła się i więcej nie wstała. Przez kilka tygodni inwalidka oddawała się rozpacz, po czym wstała, ubrała się i zaczęła normalne życie”.

Niektórzy sugerują nawet, że ludzie wariują, aby w nierzeczywistym świecie szaleństwa odnaleźć poczucie własnej ważności, którego nie zaznali w świecie rzeczywistym. W Stanach Zjednoczonych jest więcej cierpiących na choroby psychiczne niż wszystkich innych pacjentów razem wziętych.

Jaka jest przyczyna tego szaleństwa?

Nikt nie potrafi udzielić pewnej odpowiedzi na to pytanie. Wiemy na przykład, że niektóre choroby, takie jak syfilis, niszczą komórki mózgu i w ten sposób powodują choroby psychiczne. W istocie około połowy chorób psychicznych spowodowane jest takimi fizycznymi przyczynami, jak uszkodzenia mechaniczne mózgu, alkohol czy toksyny. Jednak druga połowa – i to właśnie jest zaskakujące – dotyczy ludzi, którzy nie mają żadnych organicznych uszkodzeń mózgu. Sekcje zwłok wykazują, że ich komórki mózgowie, oglądane pod najsilniejszymi mikroskopami, wyglądają równie zdrowo, jak twoje czy moje.

Dlaczego ci ludzie wariują?

Zadałem to pytanie naczelnemu lekarzowi jednego z naszych największych szpitali psychiatrycznych. Lekarz ten, który otrzymał najwyższe i najbardziej cenione wyróżnienia i nagrody za swoją wiedzę

d dziedzinie psychiatrii, odpowiedział mi szczerze, że nie wie. Nikt nie zna odpowiedzi na to pytanie. Powiedział jednak, że wszyscy psychicznie chorzy odnajdują w szaleństwie poczucie ważności, którego nie byli w stanie zaspokoić w świecie rzeczywistym. Potem usłyszałem następującą historię:

„Mam pacjentkę, której małżeństwo okazało się tragedią. Chciała miłości, satysfakcji z seksu, dzieci i prestiżu społecznego, jednak życie rozwiązało wszelkie jej marzenia. Mąż jej nie kochał. Odmówił nawet wspólnych posiłków i zmuszał ją, by podawała mu jedzenie do jego pokoju. Nie miała dzieci, nie zyskała też żadnej pozycji społecznej. Zwariowała i w świecie swojej szalonej wyobraźni rozwiodła się mężem i powróciła do panińskiego nazwiska. Teraz wierzy, że poślubiła mężczyznę z angielskiej rodziny arystokratycznej i nalega, aby nazywać ją lady Smith.

A jeśli idzie o dzieci, to co noc wyobraża sobie, że rodzi dziecko. Ilekroć jestem u niej z wizytą, mówi: «Doktorze, dzisiejszej nocy urodziłam dziecko».

Życie rzuciło jej marzenia niczym morze rzuca wrak na skały. Ale na słonecznych, fantazyjnych wyspach szaleństwa jej okręt wszedł do portu pod pełnymi żaglami, a na wantach wiatr grał hymn zwycięstwa”.

Tragedia? Sam nie wiem. Na zakończenie ów lekarz powiedział: „Gdybym mógł przywrócić jej poczytalność jednym ruchem ręki, nie zrobiłbym tego. Teraz jest szczęśliwsza”.

Jeśli są ludzie, którzy tak pragną poczucia ważności, że dla jego zdobycia tracą zmysły, wyobraź sobie, jakiego cudu możemy dokonać, i ty, i ja, licząc się z tym aspektem ich umysłu.

Charles Schwab był jednym z pierwszych amerykańskich biznesmenów. Zarabiał milion dolarów rocznie (a nie było wtedy podatku dochodowego i już osoba otrzymująca 50 dolarów tygodniowo uważana była za bogacza). W 1921 roku, kiedy miał zaledwie 38 lat, Andrew Carnegie uczynił go pierwszym prezesem nowo utworzonego przedsiębiorstwa United States Steel Company. (Później Schwab przejął znajdującą się w tarapatach Bethlehem Steel Company i zrobił z niej jedną z najbardziej dochodowych firm w Ameryce).

Dlaczego Andrew Carnegie płacił Charlesowi Schwabowi milion dolarów rocznie, a więc ponad 3 tysiące dziennie? Czy wiedział on o przemyśle stalowym więcej niż inni? Nonsens! Charles Schwab sam mi

wyznał, że zatrudnia sztab ludzi, którzy znają się na produkcji stali znacznie lepiej niż on.

Schwab mówi, że otrzymywał taką pensję w zasadzie za umiejętność współżycia z ludźmi. Spytałem go, jak to osiąga. Oto jego sekret wyrażony jego własnymi słowami. Wryte w brązie powinny one wisieć w każdym domu i szkole, w każdym sklepie i biurze w tym kraju. Słów tych dzieci powinny uczyć się na pamięć, zamiast tracić czas na zapamiętywanie łacińskich koniugacji albo średnich rocznych opadów w Brazylii. Słowa te na pewno zmieniają twoje i moje życie, jeśli będziemy żyć zgodnie z nimi.

„Uważam, że najcenniejszą rzeczą, jaką posiadam, jest umiejętność rozbudzania w ludziach entuzjazmu – powiedział Schwab – a jedyny sposób, w jaki można nakłonić człowieka do ujawnienia tego, co w nim najlepsze, to uznanie i zachęta. Nic tak nie niszczy ambicji w ludziach jak krytyka zwierzchników. Nigdy nie krytykuję nikogo. Wierzę w dawanie ludziom bodźców do pracy. Chętnie więc chwale, a niechętnie szukam winnych. Jeśli coś mi się podoba, aprobuję to z całą serdecznością i nie szczędzę pochwał”.

To właśnie robił Schwab. A co robią zazwyczaj ludzie? Dokładnie odwrotnie. Jeśli coś im się nie podoba, rugają podwładnych. Jeśli zaś coś doceniają, nigdy o tym nie mówią. To jak w tym starym kupiecie:

Raz źle zrobiłem, krzyczeli wciąż na nowo,

Zrobiłem dobrze dwakroć – nie padło ni słowo.

„Mam wielu znajomych, spotkałem w życiu wielu wielkich i sławnych ludzi – powiedział Schwab – a nie znam nikogo, nawet wśród tych największych, kto nie pracowałby lepiej i nie wkładałw pracę więcej wysiłku, jeśli jest to doceniane; nigdy jednak nie zrobiłby tego na skutek krytyki”.

I to właśnie – jego zdaniem – było jedną przyczyn nieprawdopodobnego sukcesu Andrew Carnegiego. Carnegie doceniał swoich współpracowników i służbowo, i prywatnie.

Carnegie życzył sobie, aby słowa uznania dla współpracowników znalazły się nawet na jego płycie nagrobnej. Sam napisał krótkie epitafium, które brzmi: „Tu spoczywa ten, który wiedział, jak zgromadzić wokół siebie zdolniejszych niż on sam”.

Szczera pochwała była też jednym z sekretów pierwszego sukcesu Johna D. Rockefellera w kontaktach z ludźmi. I tak na przykład, kiedy jeden z

jego partnerów, Edward T. Bedford, stracił milion dolarów, źle inwestując w Afryce Południowej, John D. miał wszelkie powody do krytyki. Wiedział jednak, że Bedford robił, co mógł, a krach był częściowo skutkiem przypadku. Znalazł więc coś, co zasługiwało na pochwałę: pogratulował Bedfordowi, że zaoszczędził on 60% z zainwestowanych pieniędzy. „To wspaniałe osiągnięcie. Nam w firmie rzadko się to udaje” – powiedział Rockefeller.

Mam w swoich notatkach historię, o której wiem, że nigdy się nie wydarzyła. Ale przytoczę ją, ponieważ jest dobrym przykładem.

Otóż historyjka ta głosi, że pewna wieśniaczka pod koniec ciężkiego dnia pracy ustawiła przed mężem i synami olbrzymią kopę siana. Gdy zaczęli dopytywać się, czy przypadkiem nie zwariowała, odparła: „A skąd miałam wiedzieć, że to zauważycie? Gotuję dla was już od dwudziestu lat i przez cały ten czas nie powiedzieliście nawet, że nie jecie siana”.

Kilka lat temu przeprowadzono wywiady z żonami, które opuściły mężów. Jak sądzisz, co było główną przyczyną ich odejścia? Brak uznania. I założyłbym się, że podobne badania wśród mężczyzn, którzy odeszli od żon, przyniosłyby te same wyniki. Często jesteśmy tak pewni lojalności swoich współmałżonków, że nie przychodzi nam do głowy powiedzieć im, jak bardzo ich cenimy.

Kiedyś na kursie pewien słuchacz powtórzył mi prośbę, z jaką zwróciła się do niego żona. Wraz z grupą przyjaciół była ona zaangażowana w kościelny ruch samodoskonalenia. Chciała więc, aby mąż wymienił sześć rzeczy, dzięki którym uznałby ją za lepszą żonę.

„Byłem zaskoczony tą prośbą – powiedział. – Szczerze mówiąc, z łatwością wyliczyłbym sześć rzeczy, które chciałbym w niej zmienić. Mój Boże, ona też mogłaby podać tysiące rzeczy, które chciałaby zmienić we mnie! A jednak nie zrobiłem tego. Obiecałem jej odpowiedzieć następnego dnia – po zastanowieniu.

Tego ranka wstałem bardzo wcześnie, zadzwoniłem do kwiaciarni i kazałem przysłać mojej żonie sześć czerwonych róż z bilecikiem tej treści: «Nie potrafię znaleźć sześciu rzeczy, które chciałbym w tobie zmienić. Kocham cię taką, jaka jesteś».

I kto rzucił mi się na szyję, kiedy tego wieczoru wróciłem do domu? Oczywiście, moja żona. Prawie płakała. Nie muszę chyba mówić, jak bardzo byłem zadowolony, że jej nie skrytykowałem.

W niedzielę w kościele, gdy żona opowiedziała o rezultatach wykonanego zadania, podeszło do mnie kilka kobiet, z którymi pracowała w grupie. Wszystkie mówiły, że postąpiłem bardzo rozsądnie. Wtedy właśnie zdałem sobie sprawę z potęgi uznania i pochwały”.

Jeden z najlepszych producentów w historii Broadwayu, Florenz Ziegfeld, wsławił się umiejętnością ukazania w glorii amerykańskiej dziewczyny. Kilkakrotnie z niepozornych stworzeń, na których nikt nie zatrzymywał wzroku, czynił na scenie cudowne uosobienie tajemnicy i zmysłowości. Znając moc pewności siebie, którą daje uznanie, kurtuazją sprawiał, że kobiety te czuły się piękne. Był praktyczny: dziewczętom z chóru podniósł pensję z 30 do 175 dolarów. Był też szarmancki: po premierze wysyłał telegramy gratulacyjne do wszystkich gwiazd spektaklu, a każdą dziewczynę z chóru obsypywał różami.

Kiedyś dla kaprysu przez sześć dni nic nie jadłem. Nie było to trudne. Szóstego dnia odczuwałem mniejszy głód niż pod koniec drugiego. Znam ludzi, a może znasz ich i ty, którzy każąc rodzinie lub pracownikom przez sześć dni nic nie jeść, czuliby się jak przestępcy. Jednak ci sami ludzie skazują rodzinę i pracowników na życie bez słowa uznania przez sześć dni, sześć tygodni, a czasem i sześćdziesiąt lat. A przecież uznania potrzebują oni tak samo jak jedzenia!

Jeden z największych aktorów swoich czasów, Alfred Lunt, grając główną rolę w *Zjeździe w Wiedniu*, powiedział: „Niczego nie potrzebuję tak bardzo jak zaspokojenia mojej ambicji”.

Troszczymy się o ciała naszych dzieci, przyjaciół i pracowników, ale czy obchodzi nas ich ambicja? Dajemy im wołowinę i ziemniaki, by dostarczyć im energii, ale nie dbamy o to, by obdarzyć ich wyrazami uprzejmości i uznania, które pozostaną w ich pamięci przez całe lata jak muzyka gwiazd.

W jednej ze swoich audycji radiowych zatytułowanych *Ciąg dalszy* Paul Harvey udowodnił, że szczere wyrazy uznania mogą całkowicie zmienić życie człowieka. Pewna nauczycielka z Detroit, mówił, poprosiła Stewiego Morrisa, aby pomógł jej złapać mysz, która biegała sobie po klasie. Doceniła tym samym fakt, że natura wyposażyła Stewiego w to, czego nie miał żaden z uczniów tej klasy, a mianowicie w parę nieprawdopodobnie czułych uszu, które były rekompensatą za niesprawność jego ślepych oczu. Po raz pierwszy ktoś docenił doskonały słuch Stewiego. W wiele lat po tym wydarzeniu powiedział on, że ten akt uznania był dla niego początkiem

nowego życia. Od tego czasu zaczął rozwijać ten dar i pod pseudonimem Stevie Wonder stał się jednym z największych piosenkarzy i kompozytorów lat siedemdziesiątych¹.

Niektórzy z czytelników myślą pewnie: „Baju, baju! Lizusostwo i pochlebstwa! Już tego próbowałem. Nie działa, przynajmniej nie na inteligentnych”.

Oczywiście, pochlebstwo rzadko działa na ludzi rozsądnych. Jest płytkie, samolubne i nieszczerze. Dlatego zwykle zawodzi. Ale pewni ludzie są tak spragnieni uznania, że przełkną, cokolwiek im się powie, tak jak głodny zje nawet trawę lub robactwo.

Nawet królowa Wiktorja brała się czasem na pochlebstwa. Premier Benjamin Disraeli wyznał, że głównie w ten sposób radził sobie z królową – schlebiał jej „do granic bezczelności”. Ale Disraeli był jednym z najlepiej wychowanych, najzręczniejszych i najsprytniejszych polityków, jacy kiedykolwiek rządili rozległym Imperium Brytyjskim. Był geniuszem. To, co sprawdzało się w jego wykonaniu, niekoniecznie uda się mnie czy tobie. Na dłuższą metę pochlebstwo wyrządza więcej złego niż dobrego. Jest fałszywe i podobnie jak fałszywy pieniądz musi kiedyś narobić kłopotu przekazane komuś innemu.

Różnica między pochwałą a pochlebstwem? To proste. Jedno jest szczerze, a drugie nie. Jedno dobywa się z serca, a drugie z ust. Pierwsze nie jest samolubne, a drugie tak. Jedno jest powszechnie uznane, a drugie zgodnie potępione.

W pałacu Chapultepec w Meksyku widziałem popiersie meksykańskiego bohatera, generała Alvaro Obregona. Widnieją na nim słowa świadczące o jego wielkiej mądrości: „Nie bój się wroga, który cię atakuje. Obawiaj się przyjaciół, którzy ci schlebiają”.

Nie! Nie! Nie! Nie namawiam do pochlebstwa! Daleki jestem od tego. Mówię o nowym sposobie życia. Powtórzę: *Mówię nowym sposobie życia*.

Król Jerzy V miał na ścianach swojego gabinetu w pałacu Buckingham wyryte sześć maksym. Jedna z nich głosiła: „Naucz mnie nie ofiarować i nie przyjmować tanich pochwał”. Tym właśnie jest pochlebstwo: tanią pochwałą. Czytałem kiedyś definicję, którą może warto tu powtórzyć: „Pochlebstwo to mówienie drugiemu dokładnie tego, co sam o sobie sądzi”.

„W dowolnym języku nie powiesz niczego ponad to, kim jesteś” – powiedział Ralph Waldo Emerson.

Gdyby chodziło tylko o pochlebstwa, każdy mógłby je prawić i wszyscy byliby ekspertami w dziedzinie kontaktów z ludźmi.

Kiedy nie mamy specjalnych zmartwień, zwykle około 95% naszych myśli poświęcamy sobie. Jeśli więc przestaniemy myśleć o sobie, a zajmiemy się wyszukiwaniem dobrych cech drugiej osoby, nie będziemy musieli uciekać się do pochlebstwa – chwytu tak taniego i fałszywego, że można go dostrzec, zanim jeszcze wyjdzie z ust.

Uznanie i pochwała najrzadziej znajdują wyraz w naszym codziennym życiu. Tak się jakoś dzieje, że zapominamy docenić syna lub córkę, kiedy przynoszą do domu dobre stopnie. Zapominamy pochwalić nasze dzieci, kiedy po raz pierwszy uda im się upiec ciasto lub zbudować domek dla ptaków. A nic nie zadowala dzieci bardziej niż zainteresowanie i uznanie ze strony rodziców.

Kiedy następnym razem w restauracji zasmakuje ci filet rybny, szepnij na ten temat słówko szefowi kuchni. A gdy zmęczony sprzedawca będzie wyjątkowo uprzejmy, okaż, że to zauważyłeś.

Każdy kaznodzieja, wykładowca i mówca wie, jak odbiera odwagę obojętność słuchaczy. Jeśli mają z tym kłopot profesjonaliści, tym bardziej dotyczy to pracowników biur, sklepów i fabryk, a także naszych rodzin i przyjaciół. W kontaktach nie wolno nam zapominać, że wszyscy jesteśmy ludźmi i pragniemy uznania. To środek płatniczy, który zawsze jest mile widziany.

Spróbuj zostawiać ślad małych iskierek wdzięczności na swojej drodze. Będziesz zdziwiony, jak rozpalą się wielkim ogniem przyjaźni podczas twej kolejnej wizyty.

Pamela Dunham z New Fairfield w Connecticut w zakresie obowiązków miała między innymi nadzorowanie woźnego, który bardzo kiepsko pracował. Inni pracownicy kpili z niego i specjalnie zaśmiecili korytarze, aby wykazać, że źle pracuje. Przybrało to takie rozmiary, że powodowało opóźnienia w pracy.

Pam bezskutecznie próbowała różnych sposobów motywowania woźnego. Zauważyła jednak, że od czasu do czasu zdarzało mu się sprzątać naprawdę dobrze. Postanowiła kiedyś pochwalić go za to w obecności innych. Z dnia na dzień pracował coraz lepiej i wkrótce nie dawał powodów do narzekania. Cieszy się teraz uznaniem innych. Szczera pochwała zdziałała to, czego nie mogły wskórać napomnienia i kpina.

Raniąc ludzi, nie tylko ich nie zmieniamy, ale nie potrafimy też cofnąć raz zadanych ciosów. Pewne stare powiedzenie umieściłem na lustrze tak, że codziennie muszę je widzieć:

Tylko raz przejdę tą drogą. Dlatego jeśli mogę zrobić coś dobrego lub okazać uprzejmość, muszę to zrobić teraz. Nie mogę tego odkładać lub zaniedbać, bo nigdy już nie przejdę tą samą drogą.

Emerson powiedział: „Każdy człowiek, którego spotykam, jest ode mnie w pewien sposób lepszy. Tak postrzegam ludzi”.

Jeśli mógł tak myśleć Emerson, czy ja i ty nie powinniśmy tysiąc razy bardziej starać się tak patrzeć na ludzi? Przestań myśleć o własnych dokonaniach i własnych życzeniach. Spróbuj dostrzec zalety drugiego człowieka. Potem zapomnij o pochlebstwach: szczerze i uczciwie dawaj wyraz uznaniu. „Aprobuj z serdecznością i nie szczędź pochwał”, a ludzie zaczną kochać twoje słowa, chronić je jak skarb przez całe życie i powtarzać je latami, gdy ty dawno już o nich zapomnisz.

ZASADA DRUGA

Szczerze i uczciwie wyrażaj uznanie.

¹ Paul Auranđt „*Ciąg dalszy*” Paula Harveya, Doubleday, Nowy Jork 1977. Wybór i redakcja Lynne Harvey.